

社会との連携が博物館を変える —国立科学博物館における実践—

石 川 昇
(国立科学博物館)

1 はじめに

現在、日本の博物館の多くは館内外の評価により、業務の内容や方法、さらには存在意義を問われ、社会に必要な博物館に変貌することが求められている。そのような中で、社会の各層各分野の人々、団体と様々な連携を深め実践することが、職員が博物館の実体を認識し、業務の内容や方法を変え、博物館が変貌することにつながることを、実践を通して明らかにする。

2 日本の博物館をめぐる状況と日本博物館協会の取り組み

(1) 近年の博物館の入館者数

日本の博物館界は平成の時代に入ってからしだいに暗い影を帯びるようになった。企業博物館ではバブル経済崩壊の影響により縮小、廃館を余儀なくされたところがあった。国公立の博物館も国や自治体の財政の悪化、行政の効率化・合理化の流れの中で、博物館の運営を見直す機運が広がっていった。そして、その際に正しい判断をするためには客観的な評価が重要であり、多

くの博物館で外部機関による評価が行われるようになった。しかし、この作業をしながら、同時に、予算や職員が縮小されるところも少なくない。

ここ4半世紀の博物館(登録博物館及び博物館相当施設)の館数は昭和53年度の465館から順調に増加しているにもかかわらず、入館者数については総入館者数は平成5年度の134,335千人を頂点に減少し、1館あたりに入館者数は昭和53年度の211千人を頂点に減少し続けている。(表1参照)

＜表1＞ 博物館の館数と入館者

年 度	館 数	入館者総数 (千人)	1館あたり平均 入館者数(千人)
1978(昭和53)	465	98,487	211.8
1981(昭和56)	550	116,278	202.2
1984(昭和59)	676	109,167	164.7
1987(昭和62)	726	120,191	163.1
1990(平成2)	781	130,322	163.1
1993(平成5)	842	134,335	156.0
1996(平成8)	968	124,074	126.0
1999(平成11)	1,030	113,273	108.4
2002(平成14)	1,120	113,977	101.8

『社会教育調査』から(文部省、文部科学省)

これは遊園地以上に集客力を有する大規模娯楽施設の誕生⁽¹⁾、社会における娯楽の多様化、新規の開館で都道府県立のような大規模館が減少し、小規模館が多くなっていること、などの相関関係があるものと考えられる。

しかし、博物館入館者数の減少イコール社会における生涯学習の減退とするのは早計だ。テレビで大人向けの教養やクイズの番組は多く、大人向けのパズルや電子ゲームも流行っている。様々な知識の検定試験も行われている。生涯学習の多様化、ソフト化、娯楽化が起きていることは事実だろう。

(2) 日本博物館協会の取り組み

このような状況下、日本博物館協会は様々な取組みを行ってきた。旧文部省の委嘱事業として「博物館の望ましいあり方」調査研究委員会は平成12年

12月に『「対話と連携」の博物館一理解への対話・行動への連携』を、平成13年6月にその「修正版」を刊行し、「対話と連携」を強く打ち出した。

『対話と連携』は新時代の博物館に至る「パスポート」である。博物館内部の「対話と連携」は、個々の博物館の「博物館力」を高め、博物館相互の「対話と連携」は博物館全体の「博物館力」を飛躍的に増大する。博物館外部（家庭・学校・地域・関係諸機関）との「対話と連携」は、博物館力の増強にとどまらず、家庭、学校、地域の『教育力』を協力的にパワーアップする。⁽²⁾

さらに「対話と連携」の具体的行動指針として『博物館の望ましい姿』（平成15年3月）を、望ましい姿の実現を支援するために『手引き』（平成16年3月）を刊行し、ワークショップや意見交換会を行ってきた。

しかし、そのような努力にもかかわらず、平成18年3月に刊行された『博物館の経営・運営指標（ベンチマーク）づくり報告書』は博物館をめぐる状況を次のように述べている。

しかし、変化に一層の拍車がかかっている。国立博物館への市場化テストの導入、公立博物館での指定管理者制度の導入開始や市町村合併に伴う博物館の統廃合、そして私立博物館に関係する公益法人改革など、いずれも博物館活動の根幹にかかわる課題である。ここで今一度、博物館のあるべき姿を関係当事者が共有し、状況の変化に対応していくことが求められている。⁽³⁾

日本博物館協会自体も危機的状況で、平成17年、中川志郎会長はその機関誌で「日博協の再生・強化について―「博物館 冬の時代」を共に乗り切るために―」を発表し、協会が低利子時代による基金運用の低迷、行政からの補助・助成の減少、博物館数の減少や退会による会費収入の減少により、財政危機に陥っている状況と打開策について述べている。⁽⁴⁾

このように、博物館協会は危機に対し「対話と連携」を軸に対応を考えてきた。しかし、その「対話と連携」の相手は博物館内部や博物館同士が中心で、企業との連携など思い切った転換を想定しているとは読み取れない。それは、旧来からの博物館の発想の枠内であるためだからではないだろうか。

(3)「対話」と「連携」の必要性和内容

博物館の展示見学や教育普及活動は昭和50年代後半までは博物館側の調査研究の成果の報告、その社会還元の色が濃いものであった。昭和50年代後半以降は生涯学習を指標に、博物館が生涯学習施設として人々の知識の増進に寄与することを目標とした。しかし、評価の指標として入館者数が第一義的に扱われている現在、社会における生涯学習の動向に合わせ、知の提供の多様化、ソフト化、場合によっては娯楽化することも検討すべきではないだろうか。その点で、ここ数年脚光を浴び、画期的な入館者増を達成している北海道の旭山動物園の行動展示は示唆に富む。動物の行動の自由度を広げ、動物本来の自由奔放さ、賢さを見せることは、見学者の感性に響き、関心、感動を呼んでいる。これからの博物館は、人々の感性に働きかけ、より多くの人々の共感を得るような展示、教育普及活動、広報をするべきであるし、社会のニーズ、期待に応えるような柔軟性をもつべきであろう。

「対話」は博物館が社会の期待や要請を把握するため、いわばマーケティングのために社会の各層各分野の人々で行うべきだ。そして、より一層、社会から期待される博物館に変化するべきだ。しかし、単独では人も予算も発想も限られている。より効果的で魅力的な活動をするために、企業も含めた様々な個人・団体と「連携」するのだ。そして、「連携」により社会の各層各分野の人々とながかり、社会との関係を多く、太く、密接にするのだ。

国立科学博物館では平成13年に独立行政法人になって以降、職員を対象としたセミナーを実施しているが、平成16年1月9日に行われた井関利明氏の講義は示唆に富むもので、その後「ミュージアム・マーケティング講演」として『カルチベイト』誌に掲載された。井関氏はこれからの「ミュージアム・マーケティング」の戦略課題として、①使命と目的の確立、②オーディエンス獲得と関係づくり、③連携・協働とパートナーリング、④資金調達と資源確保、⑤説明責任と業績評価を上げ、3番目について、「いかにして異質なものとかわり合いながら、パートナーを組むか」が戦略上の課題であり⁽⁵⁾、「新しい組み合わせを見つけ、新しい意味や価値をつくりだすために連携・協働があるのです」「新しい連携・協働作業が進めば進むほど、今までにない新しい意味づけができて、今までは関心がなかった人びとの生活やニーズに関わってくることになるのです」⁽⁶⁾と述べている。

3 国立科学博物館の運営の現状と連携への姿勢

(1) 連携に対する従来の認識

国立科学博物館は平成9年以降しだいに職員数が減少し、予算も今後減少する。毎年行われる評価は前年以上の成果が期待されている。博物館は自然科学系のナショナルセンターとしての博物館の成果とともに効率化が求められ、その中で変革と連携の必要性が言われていた。ところが、何をどう変革し、どことどのように連携したらよいのか、把握できていたとはいえない。

連携については以前から、資料、標本は様々な個人・団体から寄贈や寄託をされ、調査研究や教育普及活動は様々な大学、学会と連携して行ってきた。特別展は新聞社、テレビ局、学会などと連携して実施してきた。さらに、一般の人々にボランティア活動に参加していただいた。だから、連携についてはすでにやっている、これ以上何をすればいいのか、という疑問もあった。

(2) 連携を業務とする部署の誕生

国立科学博物館では平成17年4月に広報・サービス部広報課を設置した際に、その業務を広報とともに、広報、集客のためのイベント、社会との、それもこれまで博物館が行ってこなかった企業、各種団体、地域との連携を行うこととした。それは施設の積極的活用を中心としたものである。

しかし、実施のためには様々な壁があった。具体的には次のようなものであったが、連携を進めながら次から次へ新たな壁が立ち上がった。

- ① 博物館は事業時間内に、観察会を除き博物館に来た人を対象に、展示、教育普及活動を行う。→時間外も…。他の教育施設や集客施設でも…。
- ② 博物館の専門的な業務である調査研究、収集・保管、展示・教育活動などは博物館の専門家が責任をもってやるべきである。→プロだけでなく、アマの良さもあるのでは…。また、他のプロとも連携をすべきでは…。
- ③ 博物館は教育を行う機関で、娯楽を提供するところではない。→自然科学以外の要素があるものも視野に入れ、娯楽性を加味してもよいのでは…。
- ④ 博物館は自館の調査研究の成果を展示や教育活動に反映させ、社会に報告、還元するもので、自館の調査研究の対象ではないものは、質問にも答

えられないので、対象にしない。→自然科学のナショナルセンターであるなら、他の博物館、大学、学会などの研究成果の発表をしてもよい。より多くの人々により多くの学習機会の提供を…。

- ⑤ 博物館のサービスの対象は個人一般、学校で、企業や団体は想定していない。公的な利益を追求する博物館としては、利潤を追求する企業へのサービスは考えられない。→企業も企業市民という社会の構成者で、サービスの対象と考える。また、効果的、効率的な事業の実現と博物館利用者の利便向上のためには企業との連携や広告活動も認めてよいのではないかと。そして、次のようなことを念頭に置いて、連携に取り組むこととした。

- ①当館の設置目的を念頭に、博物館活動の長期的、総合的視野の下に行う、
②公正に、公平性を維持しつつ、連携先の目的を達成させる、③当館の研究者だけでなく、当館外の研究者も成果を出してもらう、④社会との連携を通して、社会に根ざし、社会に支えられ、社会に期待される博物館となる。

4 広報課における平成17年4月からの連携の試み

(1) 企業との連携

- ① 企業の研修会と懇親会に対する展示室、会議室の貸与(平成17年5月): 職員が講義室で事業概要、展示室で展示を説明、会議室でパーティーを実施。企業の経営者や管理職の、展示や事業についての興味を知ることができた。
- ② 企業のコマーシャル撮影に対する展示室の貸与(平成17年8月): 展示をそのまま撮影し「国立科学博物館」という名前を入れるということで実施。同じコマーシャルの中での他の施設との組み合わせも雰囲気も良く、企業の広告とともに、当館の良いイメージづくり、話題づくりにも役立った。
- ③ 企業のテレビ映画撮影に対する展示室の貸与(平成18年1月及び7月): 俳優が展示を見て話をする場面を撮影したいとの要望に対し、シナリオを確認し、良いイメージが与えられるという判断で、閉館時に撮影を収録。
- ④ オンラインゲームの制作、供給をする企業の新製品発表会に対する展示室、会議室等の貸与(平成17年8月): 閉館後3つのフロアで様々な方法で

実施。イベント経営の手法、スピーチの仕方、スクリーンの使い方、着ぐるみ人形での盛り上げ方、期待を持たせるプレゼントの提供など参考になった。

- ⑤ 企業の周年イベントでの展示や講演会に対する特別展会場や会議室等の貸与と協力（平成17年9月）：当館主催で行う展示は一般展示室内のコーナーで、企業色を出す展示や講演会は貸与する特別展会場で実施。イベントの進行、広報、柔らかな印象を与える展示など、様々な点で参考になり、集客にもつながった。
- ⑥ 当館主催の新春イベント「干支シリーズ 戌」（平成18年1月）：過去に絵画しか展示したことがなかった廊下で、イヌの剥製や骨格標本、写真などを展示。さらに、企業に提案して、ビデオ販売、雑誌購読者募集で収入増を図った。
- ⑦ 当館主催のカーネーションイベント（平成18年5月）：3倍長持ちするカーネーションを開発した研究所、青色カーネーションを開発した企業と共催。両者提供の花を野外の屋根のある部分で展示。両者の開発者による講演会、企業提供のカーネーション及び紙パック飲料のプレゼントなどを実施した。
- ⑧ 賛助会員制度による資金調達とその運用（平成16年9月～）：賛助会員は個人、企業、団体の博物館支援制度だが、とくに企業からの支援に力を入れ、その資金により地方の博物館との連携事業を始めた（平成18年4月～）。

（2）各種団体との連携

- ① 「海に戻った四肢動物たち」展示での学会大会と講演会（平成17年6月）：日本顔学会の大会と講演会を展示室内の空間で実施した。
- ② 「海に戻った四肢動物たち」展示での親子対象イベント（平成17年8月）：独立行政法人海洋開発研究機構の海洋調査船「ちきゅう」に関する夕方のイベントに対して、協力の形で無償で施設を貸与した。司会を仕事でのユニホーム姿で行ったり、クイズ形式で楽しませる手法が参考になった。
- ③ NPO 法人が主催するサイエンスカフェ（平成18年4月）：施設貸与で実施。雰囲気や和らげつつ盛り上げる会場づくりと運営手法は参考になった。
- ④ サイエンススクエア（平成18年8月）：平成3年から毎年夏休みに実施し

ているが、今年は当館から企業に働きかけ、会場を提供する形も試みた。

（３）地域との連携

- ① 地域の様々な団体への参加：上野文化ゾーン連絡協議会、上野地区まちづくり推進協議会などの公的団体のほか、上野のれん会、上野法人会にも加入。また、平成18年6月に設立された上野の山の桜を守り育てる「上野桜守の会」の会長に当館館長が就任した。
- ② 地域学の講座開設（平成16年～）：平成16年に実施した「大人の総合学習 上野の山」をシリーズ「上野学のススメ」に改変。自然科学にとどまらず、芸術、産業、街作りなどもテーマにした講座を開設。大変人気がある。
- ③ メールマガジンへ地域散策情報記事を隔週で連載（平成15年～）：平成15年に始めたメールマガジンに筆者が「上野散策」を執筆。当館への集客、来館の楽しみの増進となることを企図し、上野周辺の見所を紹介。
- ④ 台東区芸術文化財団が主催する邦楽鑑賞会への協力（平成18年2月）：展示室初の音楽会として能楽仕舞、長唄と義太夫の掛合などが行われた。
- ⑤ 上野公園130周年イベントへの出展（平成18年5月）：上野公園の広場での文化施設、観光連盟などのイベントに出展し、広報活動、グッズを販売。

（４）連携のレベル

主催か共催か、協力か、施設貸与として料金を取るか、全く連携しないかなどのレベルがある。第一に、断る場合は、日時などの条件が合わない場合、反社会的な場合、当館のイメージダウンになるような場合を想定している。

第二に、主催や共催として行う場合は自然科学の振興、社会教育の振興という当館の使命に沿うもので、当館が実施しても良いような場合だ。その上で、当館の実施方法から比べるとサービス過多や華美だったり、応分の負担を避けたい場合などは施設使用料を無償とする「協力」にしている。また、当館と連携関係にある団体・機関等の公的な事業にも「協力」をしている。

第一と第二の間が有償による施設貸与である。しかし、単に貸すだけではなく、連携先が快適で有意義な利用となるよう相談、協力を行っている。

(5) 連携による成果

① 職員の意識改革

旧来の連携は、博物館側は旧来からの内容や方法を変えることなく、旧来からの枠内で外部に連携を求め、その条件で連携できるところと行っていた。しかし、これまでとは異質の、様々な分野の企業、団体と連携するためには、連携の条件や過程において博物館のやり方を変化、変形させなければできないことが多い。異質な相手であるほど想定外の発想に出会うとともに、新しい事業や価値を作り出すことができる。

養老孟司の著作に『バカの壁』があるが、博物館には多くの壁があった。「バカにとっては、壁の内側だけが世界で、向こう側が見えない。向こう側が存在しているということすらわかっていなかったりする」。⁽⁷⁾連携はそのような壁を認識することだった。そのような壁は自己同一性を維持するものであるが、司馬遼太郎は「人は、いつも、自分をさまざまな意識で縛り上げている。見栄、てらい、羞恥、道徳からの恐怖、それに自分を自分の好みに仕立てあげている自分なりの美意識がそれだ。それらは容易に解けないし、むしろ、その捕縛のひと筋でも解けると、自分のすべてが消えてしまうような恐怖心をもっている」⁽⁸⁾と言っている。異質な相手との連携は「壁」や「縛り」を意識し、より広い視野を獲得する意識改革の場であるとも言える。そして、それまでとは全く違った世界が見えてくる。

② 職員の資質の向上

職員が来館者や社会の各層各分野の人々の博物館への需要を知り、壁を乗り越え、新たな視野、知見、発想、技法を獲得することで、資質が向上する。また、業務のスピードアップと新たな挑戦への意欲も起こる。

③ 社会との新たな関係づくり

連携相手の拡大により、企画者、講師、さらに展示見学者、受講者も拡大する。そして、これまで当館に縁遠かった人々にも館を認知してもらう、さらにはイメージアップとなるなどの広報効果にもつながっている。

④ 当館が社会に提供する生涯学習の拡充

実施する生涯学習の機会の講師、対象、時間、会場、方法が拡充する。

⑤ 収益と施設の有効活用

収益が上がり、収益、効率に対する意識が向上し、施設の活用が進む。

5 終わりに

連携は企業をはじめ様々な人々・団体と、博物館活動の様々な分野で効果的に行うべきだ。連携は博物館を固く閉じた受動的な職員・博物館から、社会に開いた柔らかく能動的な職員・博物館へ変貌させる。旧来の固定的な展示・教育普及活動を、どうすれば人々の感性に響き、時代の要請に応えるものになるかを考え、志向する職員・博物館に変貌させる。そして、そのような姿勢は社会の人々に対し、博物館に対するイメージを変え、博物館に対し可能性と期待を感じさせるようになる。そうなることで、博物館は社会に根ざし、支えられ、期待され、必要とされる存在に近づくのではないだろうか。

<註>

- (1) '78サンシャインシティ, '83東京ディズニーランド, '88東京ドーム, '93横浜ランドマークタワー, '00東京ディズニーシー, '01ユニバーサルスタジオなど。東京ディズニーリゾートの2005年度入場者数(ランドとシーの合計)は愛知万博の開催があっても2476万6000人であった。
- (2) 日本博物館協会編刊『「対話と連携」の博物館 一理解への対話・行動への連携』2001. 6, p. 4
- (3) 日本博物館協会編刊『博物館の経営・運営指標(ベンチマーク)づくり報告書』2006. 3, 「はじめに」
- (4) 中川志郎『博物館研究 Vol.40 No. 8 (No. 447)』日本博物館協会, 2005, p. 2
- (5) 井関利明『カルチペイト No.22』文化環境研究所, 2004, p. 49
- (6) 井関利明『カルチペイト No.26』文化環境研究所, 2005, p. 43
- (7) 養老孟司『バカの壁』新潮社, 2003, (新潮文庫), p. 194
- (8) 司馬遼太郎『風の武士 下』講談社文庫, 2004, p. 140